Centro Superior de Estudios de Administración y Finanzas Públicas para el Desarrollo

Universidad Nacional de Itapúa

Conferencia Magistral

"Alta Gerencia para el Desarrollo Local"

para Intendentes – Período 2015-2020

Prof. Mg. Flora Rojas

Panel I- Gestión Financiera Municipal

Diciembre, 2015

Organiza:

Subsecretaría de Estado de Administración Financiera
Unidad de Departamentos y Municipios /UDM

Puntos a desarrollar…

Misión y Desarrollo Local

Cuál es la razón de ser (misión) de los Gobiernos Locales?

MISIÓN: Algunos ejemplos……

La Municipalidad Jaipotava promueve el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y visitantes potenciando el desarrollo local a través de una gestión moderna y eficiente, enfocada a la excelencia en los servicios prestados.

La Municipalidad Jaipotava busca entregar a sus vecinos las oportunidades y garantías de vivir en un municipio atento a sus necesidades, ejecutando proyectos que permitan un mejor desarrollo de la calidad de vida y el territorio, así como en las diversas áreas del quehacer comunal.

La Municipalidad Jaipotava brinda servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

Qué es desarrollo local?

Es el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados.

El TERRITORIO es el espacio donde se realizan los diferentes procesos y donde se encuentran los recursos locales que, con un manejo sostenible, pueden abastecer los procesos productivos en bienes y servicios, ya sea industriales, turísticos o agrícolas.

Presupuesto Municipal

INGRESOS MUNICIPALES: clasificación y concepto

Ingresos Genuinos

Ingresos no Genuinos

GENUINOS

Son percibidos por las Municipalidades a través de sus bocas de recaudación y están compuestos por los importes pagados por los contribuyentes en concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros ingresos de carácter tributario o no tributario.

NO GENUINOS

- No son percibidos por las Municipalidades, provienen de otros medios tales como: donaciones, transferencias , endeudamiento.

INGRESOS PERMANENTES: Son aquellos ingresos de carácter periódico, para su cálculo se debe tomar como Ingreso permanente: Ingreso Total menos Transferencias FONACIDE menos Donaciones menos Endeudamiento.

¿Cómo se puede lograr una recaudación de tributos más eficiente?

Una mayor eficiencia en materia de recaudación tributaria municipal, puede ser lograda a través de los siguientes preceptos:

- Contar con un Registro Único de Contribuyentes actualizado
- Encarar campañas de publicación y difusión de disposiciones fiscales
- Establecer medios y canales de pagos accesibles y modernos
- Evitar el crecimiento de la mora en la recaudación
- Facilitar al contribuyente de métodos alternativos para el cumplimiento de obligaciones vencidas.
- Implementar procesos de fiscalización

La generación de recursos genuinos a través de la propia gestión de cobro en distintos conceptos de ingresos que perciben las Municipalidades acorde a sus atribuciones y competencias, con el fin de disminuir, la excesiva dependencia de las transferencias de recursos financieros del Gobierno Central provenientes de las Binacionales (Royalties).

FONACIDE, ROYALTIES Y OTRAS TRANSFERENCIAS

¿Cómo debe ejecutarse el FONACIDE?

Hasta el 50%

- **proyectos de infraestructura en educación**, consistentes en construcción, remodelación, ampliación, refacción, mantenimiento y equipamiento de centros educativos.

30%

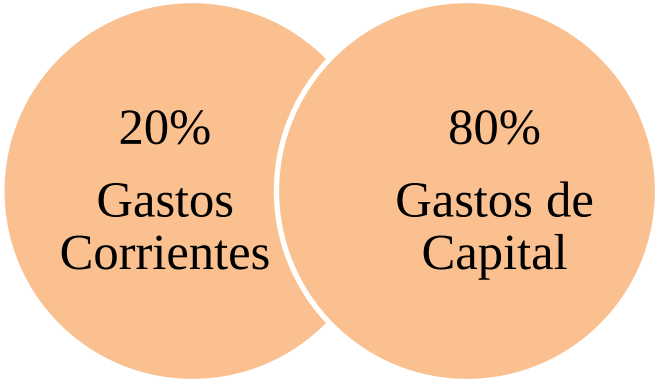
- **30%** a **proyectos de almuerzo escolar**. En caso de optarse por el **Proceso Simplificado para Adquisición de Productos de la Agricultura Familiar** establecido en el Decreto N° 1056/13, del porcentaje anterior; se podrá afectar *hasta un quince por ciento (15%) a Gastos vinculados con el almuerzo escolar, como ser; utensilios, electrodomésticos etc. (85%) Licitación para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar, beneficiando a productores locales.* Conforme a la Resolución DNCP N° 178/2014

El saldo restante

- **Proyectos de Inversión Pública y de Desarrollo**, tales como construcción de caminos de todo tiempo, mantenimiento de caminos existentes, asfaltados, puentes, etc.

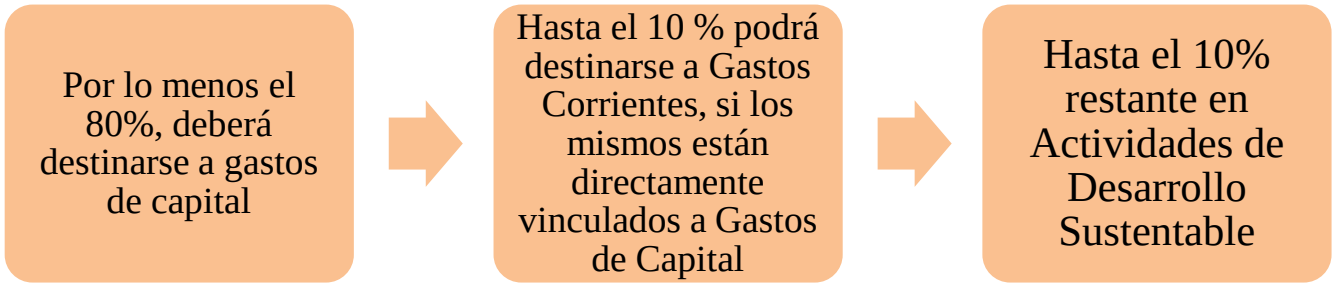
Las intervenciones realizadas conforme a las normativas vigentes y a los estándares establecidos por el Ministerio de Educación y Cultura (Art. 4°, Ley N° 4758/2012 y Art. 37° 38° y 39° del Decreto Reglamentario 10504/13)

¿Cómo deberán ser aplicadas las transferencias recibidas en concepto de Royalties?



¿Cómo deben ejecutarse los recursos provenientes de Royalties y Compensaciones?

Los fondos recepcionados en el marco de la Ley N° 3984/10 que establece la distribución y depósito de parte de los denominados Royalties y Compensaciones en razón del territorio inundado, deberán ser ejecutados de la siguiente forma:



¿Qué es el Presupuesto Municipal?

El Presupuesto Municipal es el instrumento de asignación de recursos financieros para el cumplimiento del Plan de Gobierno, y se constituye en la expresión financiera del Plan de Trabajo Anual y/o plurianual.

¿Qué se establece en el Presupuesto Municipal?

En el Presupuesto Municipal se establece la estimación por origen de los ingresos, tales como: impuestos, tasas, contribuciones, transferencias y otros; y se determina el monto de los gastos autorizados para pago de salarios, dietas, compra de insumos, inversiones y otros.

Diferencia entre el Presupuesto General de la Nación y el Presupuesto Municipal

Presupuesto General de la Nación (PGN)

- El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del presupuesto público. Dicta lineamientos para que las OEE del Gobierno Central y Gob. Departamentales confeccionen sus anteproyectos y es responsable de la elaboración del Proyecto de Presupuesto y de la Ley del PGN.
- El Poder Ejecutivo debe remitir al Congreso Nacional a más tardar el 1 de set de cada año.
- Estudio y aprobación a cargo del Congreso Nacional fecha tope de sanción 20 de dic de cada año.

Presupuesto Municipal

- La Intendencia Municipal es la responsable de elaborar el proyecto de presupuesto y la Ordenanza para remitirlo a la Junta Municipal a más tardar el 30 de set de cada año
- La Junta Municipal por su parte estudia y lo sanciona a más tardar el 20 de noviembre de cada año.
- La Intendencia municipal debe promulgar o vetar el presupuesto remitido por la Junta hasta el 30 de noviembre de cada año. En caso de veto la Junta necesita 2/3 de los votos para ratificarse.

¿Qué principio debe tenerse en cuenta al elaborar el Presupuesto?

Si bien, el Presupuesto Municipal no forma parte del Presupuesto General de la Nación, se debe observar el principio del Equilibrio Presupuestario:

EQUILIBRIO	**Ingresos = Gastos**

¿En el caso que dicho Proyecto de Presupuesto no se presenta en fecha, que sucede?

Si la Intendencia Municipal no presenta en fecha su proyecto de Presupuesto, para el siguiente año seguirá vigente el del ejercicio fiscal en curso.

El presupuesto presentado por la Intendencia Municipal para su estudio en la Junta Municipal ¿Puede ser modificado?

La Junta Municipal no podrá reasignar recursos destinados a inversiones con el propósito de incrementar gastos corrientes. Además, no podrá realizar una reestimación de ingresos, con excepción de modificaciones que respondan a una omisión de orden legal.

DEBE SER RESPETADO EL MONTO DE INGRESOS PRESUPUESTADO ENVIADO POR LA INTENDENCIA MUNICIPAL.

La Junta Municipal puede reprogramar en el proyecto de presupuesto los gastos entre programas y proyectos **dentro del tope global de ingresos** respetando el equilibrio entre ingresos y gastos por fuente y organismo financiador.

¿Cómo se establece la Remuneración del Intendente del 1º al 4º grupo?

La **remuneración total anual del Intendente**, incluidos los rubros correspondientes a sueldos, será de hasta el 10% (diez por ciento) de los ingresos corrientes ejecutados en el año anterior, no debiendo superar bajo ningún aspecto el equivalente a diez salarios mínimos para actividades diversas no especificadas en la República (actualmente Gs. 1.824.055) para los grupos del primero al cuarto.

Para el cálculo de este porcentaje, no se incluirán, dentro de los ingresos corrientes ejecutados, las transferencias corrientes que reciban las municipalidades.

EJEMPLO DE CÁLCULO DE LA REMUNERACIÓN DEL INTENDENTE

Ingresos Corrientes Ejecutados	= 946.474.009
(-) Transferencias Corrientes	= 717.997.312
Base de Cálculo	= 228.476.697
10% (monto anual)	= 22.847.670 supera el tope permitido.

(Este monto anual, es incluido sueldos, gastos de representación, bonificaciones y aguinaldos)

NO DEBIENDO SUPERAR 10 SALARIOS MÍNIMOS VIGENTES
(10 x 1.824.055) = G. 18.240.550 anuales.

¿Cómo se establece la Remuneración del Intendente de Asunción?

El Intendente de la Municipalidad de Asunción cuya remuneración mensual, incluido el rubro correspondiente a sueldo, será equivalente a **trece salarios mínimos** para actividades diversas no especificadas en la República.

EJEMPLO DE CÁLCULO REMUNERACIÓN INTENDENTE DE ASUNCIÓN

(13 x 1.824.055) = remuneración total mensual de G. 23.712.715

(Este monto mensual, es incluido sueldos, gastos de representación y bonificaciones)

¿Cómo se establecen las Dietas para los Concejales del 1º al 4º grupo?

Los miembros de las Juntas Municipales percibirán una dieta mensual, la que será prevista en cada ejercicio presupuestario. Para el pago deberán descontarse por las sesiones a las cuales no asista siempre y cuando no estén debidamente justificadas.

Las dietas serán calculadas sobre el monto de los ingresos corrientes ejecutados en el año anterior, según el último informe anual de ejecución presupuestaria.
Primero y segundo grupo hasta el 12%; tercer grupo hasta el 14% y el Cuarto grupo has 18%.

Ejemplo práctico para el primero y segundo grupo:

Ingresos Corrientes Ejecutados	**= 51.711.836.690**
(-) Transferencias Corrientes	**= 4.518.327.159**
Base de Cálculo	**= 47.193.509.531**
12% (monto mensual)	**= 5.663.221.144**
Dividido cantidad de Concejales	**=5.663.221.144/ 12**
Dieta para cada concejal	**=471.935.095 (supera el tope permitido)**

No se deberá sobrepasar el equivalente a 6 (seis) salarios mínimos mensuales, es decir, el monto de Gs. 10.944.330 mensuales por cada concejal

¿Cómo se establecen las Dietas para los Concejales de Asunción?

Asunción: no superior a ocho salarios mínimos para actividades diversas no especificadas en la República por cada Concejal.

EJEMPLO DE CÁLCULO DE DIETAS DE CONCEJALES DE ASUNCIÓN

(8 x 1.824.055) = hasta G. 14.592.440 de forma mensual por cada concejal de la Municipalidad de Asunción

¿A que se denominan Gastos Rígidos?

Se denomina Gastos Rígidos a aquellos gastos básicos, ineludibles o inevitables, tales como pagos en concepto de:

- Servicios personales (salarios, dietas, gastos de representación, bonificaciones)
- Servicio de la deuda pública municipal
- Transferencias del 15% del Impuesto Inmobiliario a Gobernaciones
- Transferencias del 15% del Impuesto Inmobiliario a Municipios de Menores Recursos
- Aportes a la Caja de Empleados y Jubilados de la Caja Municipal

¿Que son los Gastos no Rígidos?

Gastos no Rígidos son aquellos gastos en los que se incurre para desarrollar las actividades propias del Municipio, tales como:

- Compra de bienes de consumo de oficina
- Adquisición de combustibles y lubricantes
- Adquisición de equipos informáticos
- Compra de vehículos
- Viáticos
- Infraestructura física

Tope de Servicios Personales (art. 179 Ley Nº 3966/2010)

Las municipalidades no podrán gastar en servicios personales más del 60% (sesenta por ciento) de sus ingresos corrientes ejecutados, según el último informe anual de ejecución presupuestaria.

Las remuneraciones del personal municipal serán establecidas en la Ordenanza de Presupuesto, de acuerdo con las posibilidades económicas de la Municipalidad.

Los gastos de los ingresos corrientes en servicios personales establecidos en el Artículo 179 de esta Ley, se aplicarán de la siguiente manera: a un año de la vigencia de la Ley, el límite será el 85% (ochenta y cinco por ciento), a los dos años, el 75% (setenta y cinco por ciento), a los tres años, el 65%(sesenta y cinco por ciento), y a los cuatro años , el 60% (sesenta por ciento).

Ordenanza que aprueba el presupuesto municipal

La Ordenanza que aprueba el presupuesto tiene una vigencia de un periodo fiscal, y debería incorporar en sus artículos lo siguiente: **A modo de Ejemplo…**

1. **Capítulo I**: Los Ingresos totales programados por detalle del origen
2. **Capítulo II**. Los gastos totales consolidados y programados por objeto de gasto. Breve resumen del presupuesto de gastos por fuente de financiamiento y organismo financiador
3. **Capítulo III**: De los Ingresos: En este artículo no solamente limitarse a los saldos de caja y su manejo, también debería facilitar los pagos desconcentrados.
4. **Capítulo IV**: Del Anexo de Personal. En este capitulo establecer topes de pagos al personal contratado y su ingreso; también establecer las normativas de métodos de selección de personal.
5. **Capítulo V:** De los Gastos: En este capítulo debería redactar con la estrategia de blindar algunos rubros, topearlos, limitarlos de forma a lograr una ejecución presupuestaria en base a reglas claras y escritas.
6. **Capítulo VI**: De las modificaciones presupuestarias
7. **Capítulo VII**: Del detalle de todos los gastos por estructura programática: Objeto de gasto; fuente de financiamiento y organismo financiador; cantidad; descripción del gasto; importe unitario, importe total. *Este capítulo es una sugerencia para la transparencia en el uso de los recursos.*

Gestión municipal para Resultados

¿Qué es la Gestión para Resultados (GpR)?

La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone mayor énfasis en los resultados que en los procedimientos, aunque también interesa como se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público.

¿Cómo se genera Valor Público?

El valor público se refiere al valor creado por los Gobiernos Locales a través de bienes y/o servicios, ordenanzas, resoluciones y regulaciones pensado en el bienestar de la población.

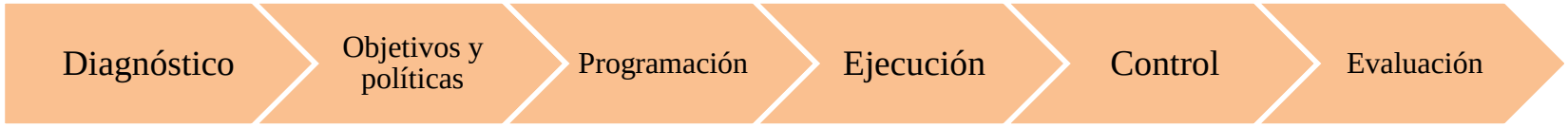
Ejemplos de Generación de Valor Público en los Gobiernos Locales.

- Calles y Avenidas en buen estado de conservación y libre de basuras
- Cementerios limpios y conservados
- Mercado Municipal limpio y cómodo para la oferta de productos.
- Terminal de buses amplios y cómodos
- Recolección de basura domiciliaria periódica
- Vertedero Municipal amplio que cumple estándares de leyes medioambientales
- Plan de Regulación de desarrollo local
- Normativas de sanciones por polución sonora
- Ferias de artesanos o productores. (Capital social)
- Merienda escolar para todos los días de clases con los nutrientes adecuados
- Aulas construidas respetando los estándares de seguridad, aireadas y cómodas
- Baños sexados en escuelas construidas dentro de los estándares de higiene.

¿Qué es el Plan de Desarrollo Municipal?

El plan de desarrollo municipal puede ser entendido como el conjunto de objetivos, metas, programas, proyectos y presupuestos que informan y guían la gestión municipal, orientada a llevar al municipio de una situación actual de déficit a otra de mayor bienestar y calidad.

En el proceso de planificación municipal es posible distinguir algunas etapas básicas que son:



¿Cuáles son los requisitos para una planificación eficaz?

- Demostrar que los fines son realistas, es decir, que sean alcanzables.
- Debe asegurar que los medios son mejores o por lo menos que son eficaces
- Debe permitir comprobar si los fines y medios son compatibles entre sí.

¿Para qué planificamos?

Se debe planificar para que la intervención de la comuna en la solución a un problema sea la más adecuada, que conlleve un análisis previo que determine que la provisión de bienes y servicios comunales se realizará de manera eficaz y eficiente. Es decir, la planificación es una función que debe estar al servicio de los objetivos y metas que se ha trazado el municipio en un periodo de tiempo determinado.

Se debe planificar, con el fin de transformar las condiciones actuales de la comuna en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población del municipio.

Tesorería y Crédito Público

TESORERÍA

¿Para el manejo de fondos públicos, que técnicas de programación deberán ser aplicadas por las Municipalidades?

Las municipalidades aplicarán técnicas de programación financiera adecuadas para el manejo de los fondos públicos mediante la utilización del plan de caja basado en el análisis financiero de los flujos de fondos, que se estructurará en base al plan financiero de recursos y egresos.

Las tradicionales funciones de entes recaudadores y pagadores que tenían las tesorerías deben ser ampliadas hacia una moderna administración de los recursos públicos, desarrollando e instrumentando mecanismos y técnicas eficientes de planificación y gestión de caja.

.

¿Se podrá utilizar fondos rotatorios?

El Intendente podrá autorizar la utilización de fondos rotatorios para el manejo de recursos institucionales, cuyo destino específico debe estar autorizado en el presupuesto y cuya aplicación deberá ser justificada el mes siguiente a su utilización.

Los montos que mensualmente no superen el 8% de los créditos presupuestarios previstos a los grupos de objeto del gasto de Servicios No Personales y Bienes de Consumo. Su utilización debe sujetarse a los tipos de contrataciones de la Ley Nº 2051/03.

¿Se podrá utilizar caja chica o fondo fijo?

Podrá utilizarse la modalidad de caja chica o fondo fijo para aquellos pagos de operaciones que no sobrepasen los 20 jornales mínimos diarios por operación.

Su rendición de cuentas y reposición deberá ser efectuada en forma mensual

¿Cuáles son los beneficios para el Municipio al operar con sistemas de pago vía red bancaria?

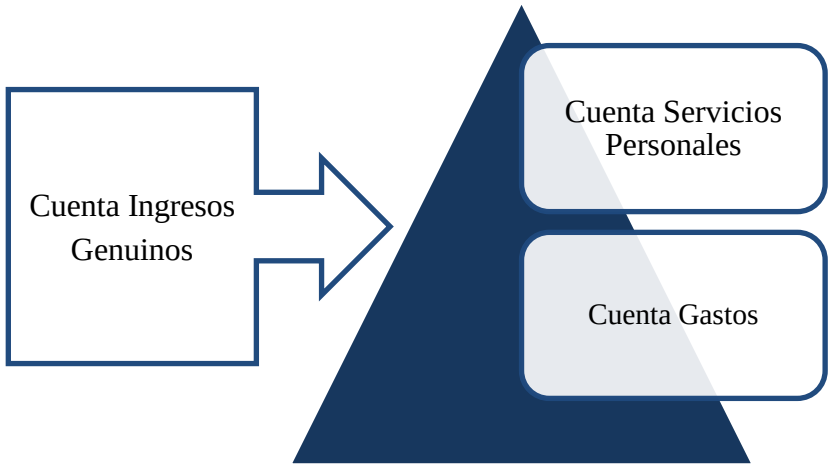
- Reducción de los costos y tiempos en materia de transferencia de recursos.
- Reducción de los gastos en chequeras o formularios y otros materiales relacionados a la confección y/o impresión de cheques.
- Reducción de riesgos en la custodia de chequeras y cheques firmados no retirados.
- Pagos en forma automática a los funcionarios de la Institución.
- Mayor eficacia y modernización de la gestión institucional.
- Mayor transparencia a la gestión pública.
- Disponibilidad de trazas de auditorías en la gestión institucional.

¿Cuántas cuentas corrientes tienen que tener habilitadas los Municipios?

Existen disposiciones legales que exigen las aperturas de cuentas especiales específicas a fin de recibir transferencias del Gobierno Central, ejemplo: FONACIDE, Royaltíes y Compensaciones.

Se recomienda desdoblar o separar la **Cuenta de Ingresos Genuinos** en 2 (dos) cuentas, una exclusiva para “Salarios” y otra para “Gastos” para no entrar en mora con el personal.

Esto se puede lograr acordando con la Entidad Bancaria con quien opera el Municipio para distribuir los ingresos genuinos diarios en un porcentaje que corresponderá a cada cuenta.



CRÉDITO Y DEUDA PÚBLICA

¿Qué es el Crédito Público?

Se entenderá por «crédito público» la capacidad que tiene la Municipalidad de captar recursos financieros para realizar inversiones productivas, atender casos de evidente necesidad o emergencia, restructurar su organización o refinanciar sus pasivos, incluyendo los intereses, comisiones y gastos respectivos.

¿Qué tipo de Operaciones se prohíbe financiar con recursos provenientes del Crédito Público?

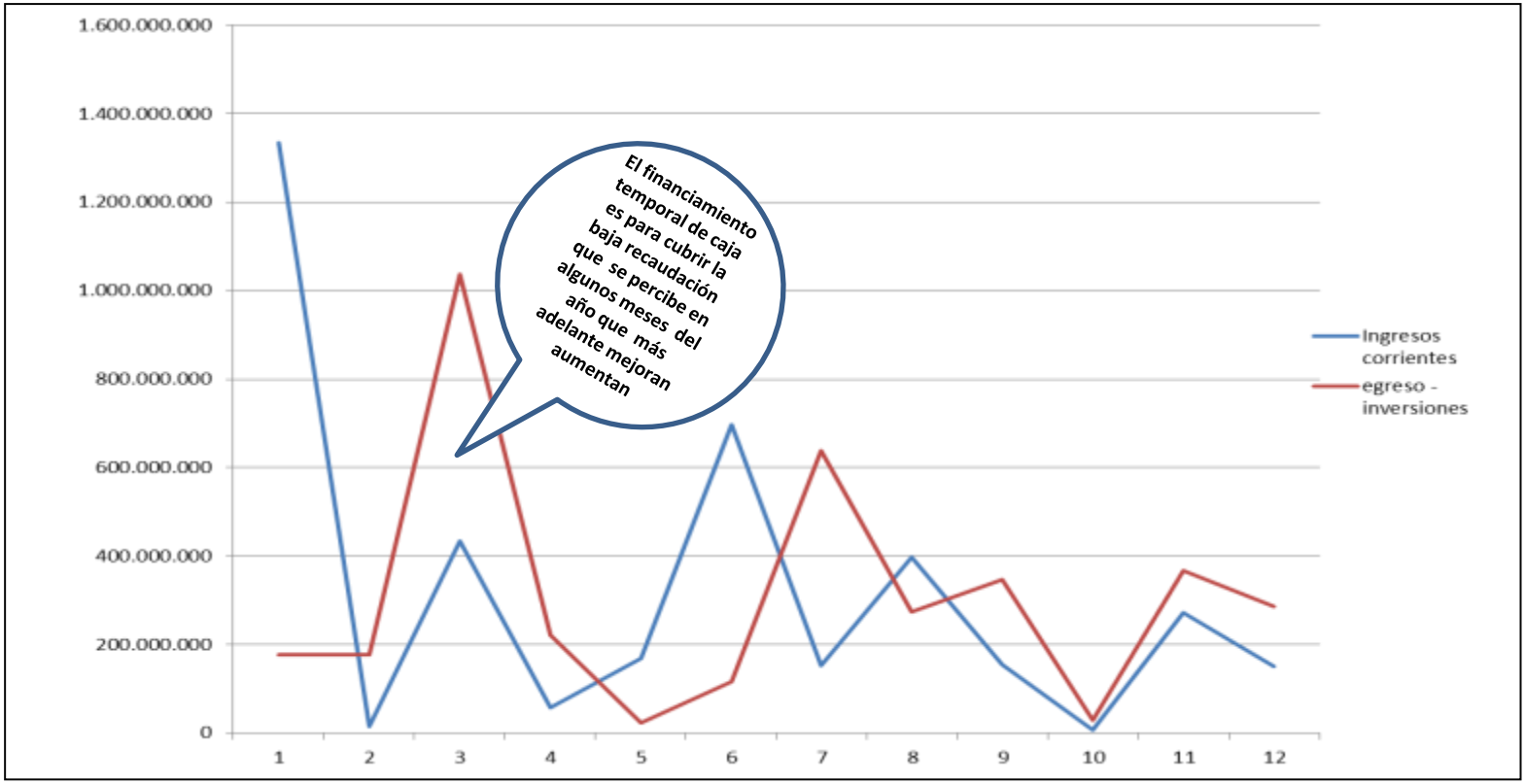
Se prohíben realizar operaciones de crédito público para financiar gastos corrientes.

¿El financiamiento temporal de caja es considerado deuda pública municipal?

No se considera «deuda pública municipal» a las operaciones que se realicen en el marco del financiamiento temporal de caja debido a que debe cancelarse durante el ejercicio fiscal.

Evolución de los ingresos corrientes y gastos totales menos inversiones año 2014

En millones de guaraníes



¿A quién le corresponde la negociación y firma de los contratos de Empréstitos?

La negociación y firma de los contratos de empréstitos corresponderán al Intendente Municipal.
Formalizado el contrato de empréstito, el Intendente lo remitirá a la Junta Municipal para su consideración. Los contratos de empréstito serán válidos y exigibles sólo en caso de ser aprobados por las respectivas Juntas Municipales.

¿Cuáles son los niveles máximos de endeudamiento recomendados para la sostenibilidad fiscal municipal?

MUNICIPIOS	% CON RELACIÓN AL INGRESO PERMANENTE
Asunción	Hasta el 20%
Primer Grupo	Hasta el 15%
Segundo Grupo	Hasta el 7%
Tercer Grupo	Hasta el 3%
Cuarto Grupo	0% (No se recomienda que Municipios del Cuarto Grupo, se endeuden, debido que la cuantía de sus ingresos son escasos y el riesgo financiero del crédito es muy alto)

Observación: Ingreso Permanente = Ingresos Totales- FONACIDE-Donaciones-Endeudamiento.
Elaboración: Mg. Flora Rojas, Manual de Tesorería y Crédito y Deuda Pública para Gobiernos Municipales

Proyectos de Inversión

ALIANZA PUBLICO PRIVADA (APP)

Una de las formas de crecimiento económico y de llegar a satisfacer mejor las necesidades de la población es realizando alianzas con el sector privado mediante la estructuración de proyectos de inversión con el financiamiento de la empresa privada.

¿Qué es una Alianza Pública Privada?

Es un contrato de largo plazo entre una parte privada y una entidad pública, para ofrecer un activo o servicio público, donde la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión, y su remuneración está vinculada con su desempeño**.** El objetivo principal de la modalidad de APP es transferir al sector privado un proyecto para mejorar los resultados de mediano y largo plazo a un costo menor al Gobierno.

¿A quienes beneficia una APP?

Al sector público porque puede distribuir mejor sus recursos; al sector privado porque obtiene ganancias que justifican su inversión y a la población porque disfruta de los servicios e infraestructura que éstas generan.

¿Cuáles son los tipos de contrato que se corresponden con una APP en el gobierno local?

- Tercerización de contratos
- Contrato llave en mano
- Contrato de concesión

Estos mecanismos no necesariamente implican una privatización, ya que no existe una reasignación de los derechos de propiedad de los activos del Estado a particulares.

¿Qué proyectos pueden ser objeto de una APP?

- Agua potable y Alcantarillado
- Tratamiento de aguas residuales
- Recolección y tratamiento de desechos sólidos
- Recolección y disposición final de basura
- Construcción de Terminal de buses
- Estacionamiento tarifado

¿Qué son los contratos de participación público-privada?

Los contratos de participación público-privada son los contratos suscritos por el Sector Público con personas jurídicas de derecho privado.

Tipos de contrato y características: Ejemplos

Tipo de contrato	Características principales	Ejemplo	Financiamiento principal	Fuente de pago ejemplo
Tercerización de contratos de servicio	Suministro de servicio específico	Contrato de servicio de retiro de basura domiciliaria con pagos vinculados al desempeño gestionado por el municipio	Contratista	Pago (fijo/ Variable) Usuarios
Tercerización de contratos de gestión	Gestión de activo existente	Contrato de servicio de mantenimiento de calles, avenidas, caminos por niveles de servicios	Gobierno Municipal	Pago variable del Gobierno Municipal por trabajo realizado y controlado

Tipos de contrato y características: Ejemplos

Tipo de contrato	Características principales	Ejemplo	Financiamiento principal	Fuente de pago ejemplo
Contrato llave en mano	Entrega a precio y plazo de un activo nuevo en estado operacional	Contrato para el diseño y construcción de Mercado de Abasto entregada al Gobierno Municipal listo para operar en los términos del contrato con precio y plazo fijo	Gobierno Municipal	Pago fijo del Gobierno Municipal según contrato
Concesión de activo con riesgo de recaudación	Activo actual, amplio número de clientes (típicamente público)	Concesión para el diseño-ampliación-financiamiento-operación-mantenimiento de una Terminal de Buses y mejoras en los niveles de servicio al usuario	Contratista	Pagos de usuarios por tasas de uso por un plazo de 30 años

Reflexión final

El Desarrollo Local no tiene un modelo único, debe considerarse como una serie de elementos básicos que puede construirse en forma dinámica.

Cada localidad tiene que ir generando su propio modelo de desarrollo a partir de la identificación de sus recursos, la valorización del territorio y sus potencialidades y a los valores prevalecientes en la interrelación entre sus actores.

Centro Superior de Estudios de Administración y Finanzas Públicas para el Desarrollo

Universidad Nacional de Itapúa

MUCHAS GRACIAS Y DESEOS DE ÉXITOS EN SU GESTIÓN!

Unidad de Departamentos y Municipios - UDM
Pdte. Franco 173 c/ Ntra. Sra. de la Asunción
Edificio Ybaga Piso Nº4 – Asunción-Paraguay
Teléfono/Fax: (595 21) 492 996 / 492 422 – 440 010 Int. 204
E-mail: descentralización@hacienda.gov.py
www.hacienda.gov.py/web-udm/